# Le cas Secobat

Extrait de : Sergio VASQUEZ BRONFMAN (2004), « Pouvoir et participation dans la mise en oeuvre de systèmes d'information », *Actes de la conférence de l'Association Information et Management*

**Le contexte**

Secobat est une entreprise de vente aux professionnels de tous matériels concernant le second œuvre du bâtiment : plomberie, serrurerie, sanitaire, électricité, etc. En tout, plus de 20 000 articles. L'entreprise est divisée en un siège social et un magasin central occupant environ 800 personnes, plus une centaine d'agences reparties sur toute la France comptant chacune entre 5 et 20 personnes. Au total plus de 2000 salariés. C'est une société anonyme dont le capital est détenu quasi exclusivement par les membres de la famille B… Le fondateur s'est retiré il y a quelques années, un membre de la famille lui a succédé pendant quelque temps, mais devant son incompétence manifeste celle-ci a élu un PDG non-membre de la famille. Actuellement, seul le directeur financier, M. Y…, est membre de la famille B. Certains directeurs d'agence en sont proches, ayant été récemment rachetés par l'entreprise qui a cherché une implantation sur toute la France.

Un projet de Système d'Information d'Aide à la Décision (SIAD) a été soumis par le Directeur Commercial, M. X…, au Comité de Direction. Conçu par les experts vente-marché de la direction commerciale et par les informaticiens de Secobat, le SIAD répond à des problèmes concrets de gestion : planification des ventes, choix des investissements et des achats, études de marché, problèmes de transport, études budgétaires, etc. Il doit permettre une meilleure définition des objectifs commerciaux et de leur contrôle, à tous les horizons et niveaux de gestion.

Ces programmes d'objectifs commerciaux constituent les éléments de base du volet ressources des plans et budgets de l'entreprise élaborés par le directeur financier (M. Y… ). Les objectifs commerciaux sont définis d'abord par les directeurs d'agence qui, avant de les soumettre à la direction générale, en discutent avec les cadres du siège. La définition des objectifs commerciaux fait donc intervenir les responsables des agences et, indirectement, leurs adjoints, les attachés de gestion, les cadres commerciaux, MM. X… et Y… , et enfin le directeur général.

L'aspect interactif du SIAD doit permettre :

- au niveau de la définition des objectifs, de tester certaines hypothèses d'évolution des marchés réels et potentiels à tous les niveaux et d'en mesurer les conséquences sur les résultats commerciaux de l'ensemble de l'entreprise.
- au niveau du contrôle de gestion, d'expliquer les écarts entre réalisations et objectifs en consultant rapidement la base de données aux différents niveaux d'agrégats et suivant les différentes variables. Le système de gestion retenu repose sur des méthodes simples et classiques. La richesse des informations, tant internes qu'externes, que contient la base de données et la souplesse d'utilisation de l'information, due à son aspect interactif, permettent de compenser l'imprécision des actuelles procédures de gestion commerciale.

Pour mettre en œuvre le SIAD on a organisé une expérience pilote, à l'occasion d'une session de préparation du budget dans certaines agences. Il s'agissait aussi de recueillir les réactions des directeurs présents. Le fonctionnement du SIAD ayant paru satisfaisant après quelques corrections mineures, et les directeurs d'agence n'ayant pas fait d'objections majeures, sa généralisation a toute l'entreprise a été décidée. Une circulaire de la direction a informé tous les directeurs d'agence que, désormais, ils auront à remplir des bordereaux mensuels et les envoyer au siège. Celui-ci va les leur restituer sous forme de listings donnant une masse d'informations leur permettant d'orienter leur action commerciale et de gestion. Des cadres du siège sont allés expliquer à ces directeurs d'agence l'intérêt de cette nouvelle procédure pour la qualité de leur travail et pour l'entreprise. Ils ont répondu aux questions et ont donné des précisions sur le mode d'emploi.

Cependant, quelques mois après le lancement du SIAD, celui-ci ne marche pas. Les directeurs d'agence ne remplissent pas complètement les bordereaux mensuels, ou alors avec de grandes approximations. Un conflit a finalement éclaté entre les directeurs d'agence et la direction commerciale sur l'utilité de ce projet.

**Le directeur commercial, M. X… et quelques cadres commerciaux du siège**

Leur objectif est de définir une politique commerciale plus ambitieuse et, pour cela, d'appliquer des méthodes de gestion commerciale plus rigoureuses nécessitant l'appui de l'outil informatique. Ils sont

conscients que le SIAD permettra de compenser l'imprécision des actuelles procédures de gestion commerciale et, par conséquent, de lever en partie le "flou" derrière lequel les services commerciaux de l'entreprise ont l'habitude de se retrancher. Leurs moyens consistent à démontrer, par des exemples d'applications de telles méthodes, la possibilité d'une telle politique au directeur général et aux directeurs d'agence.

**Le directeur financier, M. Y…**

Son objectif consiste, dans une conjoncture économique difficile, à équilibrer les comptes d'exploitation. Il connaît ses lacunes en matière de gestion commerciale et il est inquiet des méthodes proposées par M. X… En fait il craint cette politique commerciale ambitieuse. Ses moyens consistent en particulier à profiter de sa situation d'actionnaire pour influencer le directeur général, ou de sa situation hiérarchique élevée pour faire pression sur les directeurs d'agence.

**La majorité des cadres du siège**

A priori ils rejettent le SIAD, car ils connaissent mal l'origine de l'information et les modèles utilisés par le système. Beaucoup plus que la précision des objectifs ("en matière de gestion commerciale l'expérience suffit"), l'important pour eux est d'avoir les moyens de justification vis-à-vis de leurs supérieurs, de la direction générale, et surtout vis-à-vis des directeurs d'agence chargés de définir les actions pour les réaliser. Pour eux, cette dernière relation est particulièrement importante. Finalement, certains d'entre eux sont bien incommodés par cette situation, car tout en étant opposés au SIAD ils dépendent hiérarchiquement de M. X…

**Les directeurs d'agence**

Ils définissent les programmes d'action qui doivent conduire à la réalisation des objectifs et en sont responsables devant la direction générale. La plupart d'entre eux, anciens dans la maison, montés par le rang ou anciens petits patrons rachetés par Secobat, liés ou alliés à la famille propriétaire de la majorité des actions (M. Y… en est le membre présent dans l'entreprise), ne souhaitent pas un changement qui aboutirait à plus de précision dans la définition et le contrôle des objectifs. Pour eux, le commercial c'est l'intuition, le flair, et les relations. Ils cherchent donc à conserver leur indépendance relative, à éviter les contrôles trop serrés. Leur pratique de la fonction leur permet d'avoir de bons résultats et ils pensent vraiment que le SIAD, par ce qu'il implique, nuirait à la bonne marche de leur activité. En effet, ils disent passer du temps à remplir les bordereaux pour ensuite recevoir des listings inutilisables.

**Les attachés de gestion**

Il s'agit de jeunes cadres commerciaux, adjoints aux directeurs d'agence, et qui ont une position favorable au SIAD. Ils s'appuient sur une stratégie commerciale plus scientifique, c'est à dire reposant sur les techniques modernes du marketing; ils critiquent donc la gestion commerciale "pifométrique" de leurs anciens. Leurs objectifs sont néanmoins ambigus, car tout en ne souhaitant pas plus de contrôles, ils souhaitent néanmoins davantage de précision, car ils doivent fixer des objectifs à partir d'un agrégat de 20 000 articles différents, agrégat à résumer en un ensemble de dix chiffres. Jusqu'ici ils ont donné des objectifs "tirés dans un chapeau" et ils se sont débrouillés en faisant leur calcul à part. Leur souhait de précision les met en conflit avec leurs directeurs, mais ils ne le manifestent pas trop clairement pour des raisons évidentes. De plus, ils sont assez isolés les uns des autres dans des agences réparties sur toute la France et qui ne communiquent pas entre elles.

**Le PDG**

Il préfère la nouvelle orientation mais a finalement peu de moyens outre sa position hiérarchique, car il ne détient pas le capital de la société, et est donc minoritaire au conseil d'administration face à la famille, représentée par M. Y…

**Question 1 : en quoi le SIAD devrait changer la façon de travailler des agences avec la maison mère ?**

**Question 2 : quelle coalition d'acteurs a intérêt à ce que le projet soit abandonné ? Pourquoi ?**

**Question 3 : critiquez la manière avec laquelle le projet a été mené et indiquez, si vous aviez été chef de projet, quelles mesures auriez vous prises pour éviter ce conflit ?**